

Strategi Pengembangan Kapasitas SDM Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah

Oleh:
Aidinil Zetra, SIP, MA¹

1. Pengantar

Pada era reformasi dan desentralisasi sekarang ini, *good governance*, khususnya transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintahan baik pusat maupun daerah telah menjadi isu sentral yang mendapat sorotan dari berbagai pihak. Kebebasan politik telah mendorong media massa dengan bebas membeberkan berbagai kasus dan peristiwa yang menyangkut keuangan pemerintah yang sebelumnya hampir tidak tersentuh oleh mata dan telinga publik. Liputan media tersebut telah menumbuhkan kesadaran warga akan hak-haknya mereka terhadap anggaran pemerintah, khususnya yang terkait dengan anggaran yang dikendalikan oleh pemerintah daerah dan dampaknya bagi kehidupan dan kesejahteraan warga. Kesadaran warga tersebut menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara/daerah. Persoalannya adalah mengapa transparansi dan akuntabilitas keuangan ini menjadi penting? Perubahan apa yang telah dilakukan pemerintah Indonesia dalam rangka mewujudkan transparansi dan akuntabilitas keuangan? Bagaimana penerapannya di daerah? Apa strategi yang tepat untuk mengembangkan kapasitas SDM Pemerintah Daerah dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah?

2. Mengapa transparansi dan Akuntabilitas Keuangan Penting

Dalam iklim demokrasi sekarang ini transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah menjadi amat penting bahkan merupakan hak asasi manusia. Seperti dikemukakan oleh Stiglitz (1999)² transparansi adalah

¹ Staf Pengajar Ilmu Politik FISIP Unand dan Pengajar Mata Kuliah Manajemen Sektor Publik Program Pasca Sarjana Konsentrasi Politik Lokal Otonomi Daerah Universitas Andalas sedang menyelesaikan S3 pada Sains Politik Universiti Kebangsaan Malaysia.

² Stiglitz, J. E. (1999), "On Liberty, the Right to Know and Public Disclosure: The Role of Transparency in Public Life", Oxford Amnesty Lecture.

merupakan hak dasar untuk mengetahui informasi tentang apa yang sedang diprogramkan oleh pemerintah dan mengapa program itu dipilih dan dibiayai. Dalam konteks *principal-agent*, warganegara sebagai *principal* mempunyai hak untuk memahami tentang perilaku agen mereka terutama ketika yang menjadi agen adalah pemerintah atau organisasi internasional.

George Akerlof, Michael Spence dan Joseph Stiglitz penerima Hadiah Nobel tahun 2001 menyatakan bahwa ketertutupan informasi dapat menyebabkan kegagalan pasar. Pandangan senada juga dikemukakan oleh Amartya Sen pemenang Nobel tahun 1998 menggambarkan peran transparansi dalam keberfungsian pasar. Risetnya tentang kelaparan di Bengal, Sahel, Banglades dan Etiopia menemukan bahwa kelaparan yang terjadi selama bertahun-tahun di Negara tersebut lebih signifikan disebabkan oleh kurangnya informasi tentang ketersediaan sumber makanan ketimbang kurangnya persediaan makanan itu sendiri. Masyarakat akan kelaparan apabila pemerintah tidak transparan dalam penyediaan bahan makanan yang dibutuhkan untuk mempertahankan kehidupan mereka.

Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah maka pemerintah (baik pusat maupun daerah) akan mendapat kepercayaan dan dukungan dari publik dan pemerintah tentunya akan bekerja lebih serius dan disiplin, proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran pemerintah lebih partisipatif dan *pro poor*, mekanisme pengawasan baik internal maupun eksternal akan semakin kuat sehingga terhindar dari praktek KKN. Di samping itu dengan ditingkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan maka diharapkan kualitas pelayanan publik akan semakin baik dan akan terwujud tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance* dan *clean government*).

3. Reformasi Pengelolaan Keuangan Daerah

Untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara/daerah, Pemerintah telah melakukan reformasi manajemen keuangan negara/daerah. Salah satu bentuk reformasi tersebut adalah diterbitkannya dua UU yang mengatur tentang keuangan daerah yakni UU No.

17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara³ dan UU No. 33 Tahun 2004 Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Selain itu diterbitkan pula PP No 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mencoba lebih jauh mendahului proses penganggaran dengan proses perencanaan, mulai dari penyusunan RPJMD, Renstra SKPD, RKPD, dan Renja SKPD. Yang terpenting dalam PP ini adalah adanya prinsip pengelolaan keuangan daerah yang meliputi prinsip: tertib, taat pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, efisien, ekonomis efektif, transparan dan akuntabel dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat untuk masyarakat⁴. Sebagai turunan dari PP No. 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah telah diterbitkan pula Permendagri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yang mengatur mulai dari penjelasan prinsip, fungsi keuangan daerah, kekuasaan keuangan daerah, penyusunan anggaran, perubahan anggaran, penatausahaan keuangan daerah, dan pertanggungjawaban keuangan daerah. Belum genap satu tahun berlakunya Permendagri No. 13 Tahun 2006, Depdagri kembali mengeluarkan revisinya menjadi Permendagri No. 59 Tahun 2007. Tidak heran revisi ini diberlakukan karena sejak Permendagri No. 13 Tahun 2006 diimplementasikan, ia mendapat kritik dari berbagai daerah, meskipun Permendagri revisi ini juga tidak bebas dari kritikan.⁵

³ UU No. 17 Tahun 2003 menyatakan terdapat beberapa tahapan penting dalam penganggaran; penyusunan kebijakan umum anggaran, prioritas dan plafon anggaran sementara, penyusunan RKA SKPD dan penyusunan Ranperda RAPBD serta pembahasan Ranperda RAPBD. UU ini mencoba mengaitkan perencanaan ke dalam penganggaran dengan pernyataan, penyusunan RAPBD berpedoman kepada RKPD (Rencana Kerja Pembangunan/Pemerintah Daerah).

⁴ Dalam UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Keuangan Negara dikelola secara tertib dan taat pada peraturan terundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Perbedaannya dengan PP No 58 Tahun 2005 adalah terdapat tambahan prinsip manfaat untuk masyarakat.

⁵ Selain itu terdapat juga berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur atau terkait dengan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan adalah: UU No. 8 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), Inpres No. 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, PP No. 3 Tahun 2007 tentang Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) kepada Pemerintah, Laporan Keterangan Pertanggung jawaban (LKPJ) Kepala Daerah kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan Informasi LPPD Kepada Masyarakat, PP No. 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan, PP No. 8 Tahun 2006 tentang Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Salah satu pasal tambahan yang terkait dengan perlunya asas transparansi adalah pasal 116 ayat (4a) Permendagri No 59 Tahun 2007 yang berbunyi: “*Untuk memenuhi asas transparansi, Kepala daerah wajib menginformasikan substansi Perda APBD kepada masyarakat yang telah diundang dalam lembaran daerah.* Namun penambahan pasal transparansi ini terkesan masih setengah hati (Abdul Waidl, Arie Sudjito, Sugeng, Bahagiyo, 2008: 74). Mengingat kewajiban kepala daerah terbatas pada substansi APBD dan belum ada pengaturan lebih lanjut mengenai mekanisme penyampaian informasi APBD. Pada sisi lain informasi yang memadai dan rinci dalam penjabaran APBD justru mengalami reduksi dalam revisi Permendagri ini. Peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD sebelumnya menyajikan informasi pendapatan mencakup penjelasan dasar hukum, target, dan tarif pungutan, kini hanya mencakup dasar hukum saja. Sementara untuk belanja hanya mencakup alokasi kegiatan saja, sedangkan informasi penjelasan mengenai dasar hukum, satuan volume, harga satuan dan sumber pendanaan dihilangkan.

Selain itu perubahan manajemen keuangan negara/daerah dalam rangka mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara/daerah adalah adanya bentuk pertanggungjawaban keuangan pemerintah berupa laporan keuangan yang disampaikan secara tepat waktu dan disusun mengikuti standar akuntansi pemerintahan. Laporan tersebut harus melalui proses akuntansi, disajikan sesuai dengan standar akuntansi keuangan pemerintahan yang terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Neraca dan Laporan Arus kas disertai dengan catatan atas laporan keuangan. Laporan keuangan Pemerintah Daerah disampaikan kepada DPRD selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah tahun anggaran yang bersangkutan berakhir dan sebelumnya akan diaudit oleh BPK sebagai lembaga pemeriksa eksternal yang independen dan profesional.

Tujuan dan fungsi pelaporan keuangan pemerintah adalah terpenuhinya beberapa karakteristik (Mardismo, 2000) sebagai berikut: *Pertama*, kepatuhan dan pengelolaan (*compliance and stewardship*). Laporan keuangan pemerintah dapat memberikan jaminan kepada pemakai informasi dan otoritas lainnya bahwa pemerintah telah melakukan pengelolaan keuangan sumberdaya sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan lain

yang ditetapkan. *Kedua*, akuntabilitas dan pelaporan retrospektif (*accountability and restrospective reporting*). Laporan keuangan pemerintah hendaklah digunakan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik. Dengan laporan keuangan tersebut DPRD dan masyarakat dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja pemerintah, memberi dasar untuk mengamati perkembangannya dari waktu ke waktu atas pencapaian target dan membandingkannya dengan kinerja pemerintah daerah lain. *Ketiga*, laporan keuangan pemerintah daerah hendaknya dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk perencanaan dan penganggaran serta untuk mengetahui pengaruh investasi dan alokasi sumber dana terhadap pencapaian tujuan operasional. *Keempat*, laporan keuangan pemerintah daerah hendaklah dapat digunakan untuk memprediksi aliran kas, saldo anggaran (surplus/defisit) dan kebutuhan sumber pendanaan pemerintah daerah dan SKPD. *Kelima* memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan ekonomi, politik dan sosial. Sebagai wujud transparansi keuangan, Pemerintah Daerah harus menyajikan informasi pengelolaan keuangan untuk memberikan penjelasan yang menyeluruh kepada seluruh stakeholders, untuk menciptakan *well-informed society* dan akuntabilitas publik.

4. Permasalahan dalam Penerapan Transparansi Keuangan Pemerintah Daerah: Studi Kasus Delapan Kabupaten Kota di Sumatera Barat

Berdasarkan hasil riset penulis lakukan di 10 SKPD di delapan Kabupaten/Kota di Sumatera Barat pada tahun 2008 dan awal 2009 ini, ditemukan bahwa masih sulit bagi aparatur di daerah menyampaikan laporan keuangan pemerintah daerah secara transparan dan akuntabel, tepat waktu dan disusun mengikuti standar akuntansi pemerintahan. Selengkapnyanya keadaan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Kebanyakan daerah belum sepenuhnya siap dalam menyusun dan menyampaikan laporan keuangan mengikuti standar akuntansi pemerintahan yang sejalan dengan standar akuntansi sektor publik yang diterima secara internasional sesuai pasal 32 UU No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara yang menjadi acuan dalam menyusun dan menyajikan laporan. Hal ini terutama disebabkan oleh kurangnya staf yang

memiliki keahlian dalam melaksanakan pertanggungjawaban anggaran khususnya keahlian bidang akuntansi.

2. Pemahaman staf terhadap teknologi informasi yang masih kurang. Padahal untuk dapat terlaksananya pengelolaan keuangan daerah seperti yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan yang ada mesti didukung oleh teknologi informasi yang memadai.
3. Pemahaman sebahagian besar Pejabat Penatausahaan Keuangan SKPD terhadap mekanisme pengelolaan keuangan yang baru sangat kurang. Misalnya Bendahara penerimaan pada SKPD wajib mempertanggungjawabkan secara administratif atas pengelolaan uang yang menjadi tanggung jawabnya dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban penerimaan kepada pengguna anggaran/kuasa pengguna anggaran melalui PPK-SKPD paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Selain itu Bendahara penerimaan pada SKPD wajib mempertanggungjawabkan secara fungsional atas pengelolaan uang yang menjadi tanggung jawabnya dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban penerimaan kepada PPKD selaku BUD paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Namun kenyataannya banyak bendahara penerimaan pada SKPD yang terlambat menyampaikan laporan pertanggungjawaban tersebut yang disebabkan antara lain penggunaan anggaran belum tanda tangan, Pimpinan kegiatan atau Pimpinan SKPD beranggapan urusan pertanggungjawaban hanyalah tanggungjawab bendahara saja. Padahal dalam Permendagri No 13 tahun 2006 pembagian tugas tersebut sudah diatur dengan jelas. Bahkan banyak SKPD yang semua tugas penatausahaan penerimaan keuangan ditumpukan kepada bendahara mulai dari menyusun laporan pertanggungjawaban, melakukan verifikasi, evaluasi dan analisis atas laporan pertanggungjawaban bendahara penerimaan pada SKPD yang sebetulnya adalah tugas dari PPKD selaku BUD. Namun karena PPKD banyak yang tidak memahami tugasnya maka diserahkan seluruhnya kepada bendahara penerimaan. Ini semua tergantung kepada SKPD. Jika kepala SKPD mengerti atau paling tidak memiliki kemauan untuk mempelajari pengelolaan keuangan ini maka bawahannya juga akan termotivasi untuk belajar dan memahaminya. Sayangnya jika kepala SKPD diundang sosialisasi atau pelatihan yang

sering diutus adalah bendahara, sekretaris atau Kepala Tata Usahanya. Sedangkan Kepala SKPD paling lama hadir hanyalah pada acara pembukaan bersama Kepala Daerah, segera setelah Kepala Daerah pergi maka Kepala SKPDpun meninggalkan ruangan.

4. Kesiapan sarana dan prasarana pendukung seperti komputer, baik hardware maupun software. Masih banyak SKPD yang hanya memiliki satu unit komputer untuk semua urusan. Padahal untuk dapat berjalan sistem informasi keuangan secara efektif idealnya memiliki komputer khusus untuk penatausahaan keuangan.
5. Kebanyakan SKPD yang diteliti telah menyusun renstra dan rencana kerja 1 tahun. Akan tetapi banyak ditemukan dokumen renstra dan renja SKPD tersebut masih bersifat formalitas dengan rumusan sasaran, penetapan indikator serta target belum memuaskan. Penyusunan draft rencana kerja SKPD masih ada SKPD yang terjebak ke dalam pola lama penyusunan program yaitu mengajukan program sebanyak-banyaknya, dibuat seindah-indahnya dan kadang-kadang tidak didasarkan kepada informasi tentang ketersediaan sumberdaya daerah dan arah pembangunan nasional. Selain itu terdapat banyak rencana kerja yang tumpang tindih baik antar SKPD maupun antara Propinsi dengan Kab Kota dan persoalan tarik-menarik kepentingan sektoral meskipun tidak mendukung pencapaian perumusan strategis (visi, misi dan tujuan) dan perencanaan strategik serta jauh dari skala prioritas daerah.
6. Jejaring informasi dalam suatu organisasi bertujuan untuk mempersatukan berbagai komponen yang membentuk organisasi dan berbagai organisasi dalam jejaring organisasi (*organization network*) dalam sistem akuntabilitas keuangan daerah adalah sangat penting. Namun belum ada Daerah atau SKPD-nya yang diteliti yang memanfaatkan jejaring teknologi informasi tersebut secara interaktif. Sedangkan website daerah yang ada kebanyakan hanya bersifat informasi satu arah dan belum interaktif. *Stakeholders* dan organisasi publik serta masyarakat pengguna jasa belum dapat memanfaatkan jejaring informasi yang ada untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah.
7. Sistem penghargaan dalam organisasi publik adalah suatu sistem yang digunakan untuk mendistribusikan penghargaan kepada aparatur

birokrasi. Hampir semua daerah sistem pendistribusian penghargaan kepada karyawan masih difokuskan kepada manajemen puncak seperti pejabat eselon tertinggi. Semakin tinggi posisinya dalam struktur, semakin semakin besar insentif yang ia dapatkan. Asumsinya adalah orang yang berada pada struktur yang lebih tinggi memiliki tanggungjawab yang lebih besar pula dalam pencapaian tujuan organisasi. Sistem penghargaan seperti ini banyak dikeluhkan oleh para staf dan pejabat level bawah. Pada lingkungan birokrasi sekarang ini dimana para pejabat tidak lagi mampu menjalankan sendiri seluruh misi organisasinya tanpa didukung oleh bawahan maka sistem *reward dan punishment* pun harus dirubah. Kalau pemerintah mau meningkatkan kinerja stafnya maka sistem penghargaan harus didasarkan kepada kinerja. Orang yang memiliki beban tanggung jawab yang lebih berat dan menunjukkan pencapaian kinerja yang lebih baik harus mendapatkan *reward* yang lebih baik meskipun secara struktural eselonnya sama atau lebih rendah.

8. Perencanaan anggaran daerah juga membutuhkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen sektor publik merupakan tahap-tahap yang harus dilalui untuk mewujudkan anggaran pendapatan belanja daerah. Proses perencanaan dan pengendalian manajemen sektor publik terdiri atas beberapa tahap, yaitu: perumusan strategi, perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, implementasi, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan umpan balik. Penerapan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen di daerah penelitian secara formal telah dilakukan. Dalam perumusan strategi, semua daerah yang diteliti telah merumuskan visi, misi, arah pembangunan Daerah. Bahkan visi, misi tersebut telah diturunkan menjadi visi, misi dan tujuan setiap SKPD. Namun persoalan yang sering ditemukan adalah visi dan misi belum mampu dijadikan sebagai kekuatan untuk menggerakkan organisasi. Banyak keluhan yang dikemukakan bahwa kebanyakan pegawai tidak mampu menghayati visi dan misi baik visi dan misi daerah maupun visi dan misi organisasi. Hasil survey kepada staf di berbagai SKPD tentang kemampuan staf menghayati visi dan misi daerah dan visi dan misi SKPD sebahagian besar (56%,

N=156) mengatakan bahwa mereka tidak mampu menghatinya. Beberapa alasan yang dikemukakan adalah seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Faktor Penyebab Visi dan Misi tidak dihayati oleh Pegawai

No	Penyebab tidak mampu menghayati visi dan misi daerah dan SKPD	N	%
1.	Visi dan misi terlalu abstrak sehingga sulit dipahami	63	40.38%
2.	Staf tidak pernah dilibatkan dalam perumusan visi dan misi	56	35.90%
3.	Kurang dikomunikasikan kepada staf	45	28.85%
4.	Visi dan misi hanya merupakan slogan belaka	33	21.15%
5.	Visi dan misi terlalu panjang sehingga sulit diingat	67	42.95%

Sumber : Data Primer 2008

Bahkan masih banyak pegawai yang tidak percaya bahwa visi dan misi organisasi birokrasi adalah sesuatu yang penting dalam merencanakan masa depan organisasi.

10. Akuntabilitas membutuhkan tahap pemograman setelah perencanaan. Proses pemograman ini di hampir semua daerah sudah mengikuti tahapan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hambatan yang sering ditemukan adalah performa kinerja di pemerintah daerah yang diteliti baru sampai pada tahap administrasi belum sampai ke filosofinya. Terdapat keterbatasan aparatur yang menjamin transparansi dalam proses penyusunan program dan anggaran. Selain itu partisipasi masyarakat dalam musrenbang kebanyakan hanya partisipasi semu. Banyak masyarakat yang merasakan bahwa keterlibatan mereka dalam musrenbang hanya formalitas. Walaupun ada usulan program yang disampaikan kepada pemerintah daerah pada saat musrenbang, tetapi tidak ada jaminan bahwa usulan tersebut akan terwujud dalam bentuk kegiatan atau proyek pembangunan.
11. Sistem perencanaan anggaran saat ini dianggap oleh sebahagian pejabat sangat kaku dan tidak sensitif terhadap permasalahan masyarakat seperti bencana alam atau kebutuhan daerah lainnya yang sebelumnya tidak mungkin dapat dianggarkan dalam APBD.
12. Persoalan umum yang dihadapi oleh seluruh SKPD adalah masalah keterlambatan pencairan anggaran APBD, sehingga sulit untuk mengaitkan antara sistem penganggaran dengan sistem akuntabilitas kinerja. Keterlambatan ini bisa dimulai dari keterlambatan pemerintah daerah mengajukan ke DPRD atau bisa juga keterlambatan pembahasan di DPRD. Hal ini berdampak terhadap terhadap kinerja aparatur.

13. Banyak program pembangunan yang dilakukan tidak berjalan sebagaimana mestinya karena lemahnya pengawasan serta evaluasi dan monitoring. Dalam sistem transparan dan akuntabel implementasi rencana memerlukan pemantauan. Hasil setiap langkah yang direncanakan perlu diukur untuk memberikan umpan balik bagi pemantauan pelaksanaan anggaran, program, dan inisiatif strategik. Hasil implementasi rencana juga digunakan untuk memberikan informasi bagi pelaksana tentang seberapa jauh target telah berhasil dicapai, sasaran strategik telah berhasil diwujudkan, dan visi organisasi dapat dicapai.
14. Masih banyak SKPD yang diteliti dalam mengukur output tidak berdasarkan kenyataan yang ada. Output yang diperoleh sering digambarkan maksimal tanpa menggunakan alat ukur yang sah. Misalnya kegiatan pelatihan operator Komputer pada salah satu SKPD *outcome*-nya adalah meningkatnya pengetahuan operator sebesar 100%. Tingkat keberhasilan sebesar 100% masih saja dilihat berdasarkan penggunaan anggaran dan bukan berdasarkan hasil yang sebenarnya. Hal ini mudah diamati dalam laporan akuntabilitas kinerja masing-masing SKPD di daerah
15. Sistem akuntabilitas kinerja mensyaratkan organisasi sektor publik dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien. Sistem ini menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan sumber daya melalui pemangkasan biaya-biaya langsung (*direct costs*) yaitu pemotongan biaya yang seharusnya tidak perlu. Penerapannya di daerah tampaknya masih belum optimal. Banyak sumber daya publik tidak digunakan seefisien, sehingga masih banyak terjadi pemborosan, dan ekonomi biaya tinggi.

5 Strategi dan Upaya Peningkatan SDM Aparatur dalam rangka meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan

5.1 Pengembangan SDM Perlu Merespon Perubahan Lingkungan

Permasalahan yang menghadang pertama dalam melaksanakan transparansi dan akuntabilitas keuangan pemerintah daerah adalah kebanyakan aparatur pemerintah daerah tidak tergerak mengikuti

pembaharuan manajemen pengelolaan keuangan karena paradigma anggaran ini belum dipahami secara baik. Selain itu kerangka program pembaharuan yang tepat dan terpadu belum dirumuskan oleh masing-masing instansi dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dengan perubahan. Oleh sebab itu perlu diinisiasi beberapa strategi:

5.2 Redefinisi visi, misi instansi pemerintah daerah sesuai tuntutan perubahan

Masih banyak visi dan misi SKPD yang belum disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi yang terjadi secara radikal. Selain itu banyak visi dan misi yang belum mampu menggerakkan organisasi kearah peningkatan kinerja. Hal ini disebabkan masih banyak pegawai yang tidak memahami dan menghayati visi-misi mereka sebagai akibat dari visi dan misi yang terlalu panjang, abstrak, tidak terukur dan sulit dicapai. Oleh sebab itu Sebelum dilakukan pengembangan SDM Aparatur perlu dilakukan redefinisi visi misi SKPD agar dapat dihayati oleh aparaturnya dan menggerakkan pembaharuan dalam pemerintahan daerah.

5.3 Membangun budaya organisasi instansi pemerintah daerah kearah budaya organisasi yang transparan dan akuntabel

5.3.1 Penyusunan Perangkat Budaya Organisasi dan Internalisasinya

Nilai-nilai budaya organisasi yang menunjang terwujudnya transparansi dan akuntabilitas kebanyakan belum dimiliki oleh masing-masing SKPD pemerintah daerah. Keadaan ini sangat menghambat proses perubahan cara pandang (*mindset*) dan budaya kerja aparatur yang mendukung transparansi dan akuntabilitas keuangan. Untuk itu perlu dilakukan penyusunan perangkat budaya organisasi pemerintah yang baru. Selain itu juga perlu mengatur dilakukannya internalisasi budaya organisasi pemerintah yang baru tersebut ke seluruh sel unit kerja instansi pemerintah daerah.

Untuk menumbuhkan keseriusan pimpinan dalam mengawal proses penyusunan budaya organisasi yang transparan dan akuntabel ini perlu dilakukan beberapa rencana tindak sebagai berikut:

1. Pembentukan sel di masing-masing unit instansi dan menerbitkan SK
2. Melakukan telaah sistem penghargaan dan sanksi (*reward and*

punishment) serta membentuk kelompok kerja pemantau yang agar mempercepat proses replikasi di semua unit pelayanan.

Setelah terbentuk perangkat budaya organisasi pemerintah, maka perlu dilanjutkan dengan strategi berikutnya :

5.3.2 Penyusunan Perangkat Budaya Kerja

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa budaya kerja yang merupakan pengejawantahan dari proses bagaimana aparatur pemerintah meyakini nilai-nilai budaya pemerintahan, belum ada panduan bagi aparatur dalam melaksanakan budaya kerja. Dengan demikian agar budaya kerja dapat menjadi energi bagi aparatur dalam melaksanakan tugasnya, pemerintah daerah perlu menyusun panduan pelaksanaan budaya kerja yang mendukung nilai transparansi dan akuntabilitas.

Melihat kondisi yang ada saat ini maka strategi yang paling efektif adalah memformulasikan panduan budaya kerja dan mengujikan pada unit instansi pemerintah sebagai uji model. Metode yang dapat digunakan adalah dengan melakukan kajian dan penyusunan panduan budaya kerja kemudian diujicobakan di salah satu unit penyelenggara pelayanan yang dianggap paling siap menerapkan budaya kerja. Untuk menghindari kemungkinan terjadinya ketidaksamaan persepsi tentang kebijakan penerapan budaya kerja dalam uji coba, maka perlu dilakukan sosialisasi dan koordinasi kepada semua unit kerja dan stakeholder lainnya. Sedangkan output dari kegiatan ini adalah tersusunanya dokumen pedoman pelaksanaan budaya kerja transparan dan akuntabel.

5.4 Pembaruan Teknologi Informasi dalam Membangun Jejaring Informasi

Sejalan dengan perkembangan teknologi dan komunikasi digital yang telah berkembang di masyarakat, hampir semua instansi pemerintah telah memiliki halaman web sendiri. Melalui *website* ini instansi pemerintah telah dapat menyajikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan perencanaan pembangunan, struktur organisasi tata kerja, pelayanan publik, peraturan

perundang-undangan dan sebagainya. Namun belum ada *website yang diteliti* yang mempublikasikan laporan keuangan daerah secara transparan dan akuntabel. Strategi yang ditawarkan dalam hal pembaharuan teknologi ini adalah mengoptimalkan penggunaan website instansi pemerintah dengan mengupayakan lebih transparan dan dapat digunakan langsung oleh masyarakat untuk mendapatkan informasi tentang rencana dan pelaksanaan anggaran pemerintah daerah.

5.5. Strategi Meningkatkan *Manajerial Skill*

5.5.1 Penataan Aparatur

Terdapat banyak masalah dalam manajemen SDM, dalam hal rekrutmen misalnya terdapat ketidakjelasan kebutuhan organisasi, tupoksi sering tidak sesuai dengan ketersediaan SDM, sistem seleksi belum *merit system*. Sedangkan dalam penataan jabatan struktural belum sesuai dengan kompetensi. Dalam hal mutasi maupun promosi sering rancu dan bias kepentingan. Selain itu belum banyak daerah yang menerapkan *reward and punishment system*. Untuk itu perlu dilakukan analisi kebijakan penataan pegawai dan optimalisasi fungsi aparatur pemerintah. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah mereview kondisi objektif kepegawaian dan menganalisa alternatif kebijakan serta memformulasikan kebijakan penataan pegawai.

Metode yang dapat dilakukan antara lain menyelenggarakan lokakarya, FGD yang menghadirkan berbagai elemen masyarakat dan para ahli, Drafting dan rapat konsultasi pimpinan, konsultasi publik dan seminar.

5.5.2 Pembentukan Pusat Penilaian Pegawai.

Banyak keluhan dari pegawai yang mengatakan bahwa perangkat penilaian terhadap kinerja pegawai belum baik, sah dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu juga belum ada media konseling untuk peningkatan perilaku aparatur dan pengembangan kepribadian. Oleh sebab itu dibutuhkan penyusunan perangkat penilaian yang tepat, sah, dapat dipertanggungjawabkan bagi penataan pegawai penempatan pada jabatan tertentu dengan cara melembagakan

Strategi yang dapat dijalankan antara lain pembuatan perangkat sistem penilaian kelayakan penempatan pegawai pada jabatan tertentu,

melembagakan pusat penilaian pegawai. Metode untuk menerapkan strategi tersebut adalah dengan melakukan lokakarya, sosialisasi, bimbingan teknis.

6. Daftar Pustaka

Abdul Waidl, Arie Sudjito, Sugeng, Bahagiyo (penyrt) , *Mendahulukan Si Miskin*, PT LKiS Pelangi Aksara. 2008

Aidinil Zetra, Ferra Yanuar, Fashbir Noor Sidin, Malse Yulivestra, Hendri Koeswara. 2006. *Kajian Kinerja Pelayanan Kesehatan di RSUD Pemerintah Di Sumatera Barat*, Laporan penelitian, Padang: Balitbang Propinsi Sumatera Barat

Baswir, Revrison. 1998. *Akuntansi Pemerintahan Indonesia*, Yogyakarta: BPFE.

BPKP. 2008. *Transparansi : Seri Budaya Kerja*, Buku Panduan Taransparansi, Jakarta,

Mardiasmo, 2000, *Reformasi Pengelolaan Keuangan Publik Menuju Akuntabilitas Publik*, Makalah yang disampaikan dalam Kongres Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISES), Makasar 21-23 April 2000 Hal 248-265

Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset.

Mardismo. 2002. "New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik", *Jurnal SINERGI* Vol. 6 No. 1

Nasution, Anwar, 2004. *BPK dan Transparansi Fiskal*, <http://www.antikorupsi.org/mod.php?mod=publisher&op=viewarticle&cid=6&artid=2753> (diakses tanggal 22 Februari 2009)

Solihin, Dadang. 2007. *Mewujudkan Keuangan Negara yang Transparan, Partisipatif dan Akuntabel*, <http://www.slideshare.net/DadangSolihin/mewujudkan-keuangan-negara-yang-transparan-partisipatif-dan-akuntabel> (diakses tanggal 22 Februari 2009)